

人力资本的投资回报



The ROI
of Human
Capital:
Measuring the
Economic Value of
Employee
Performance



AMA·GMT 第8辑

[美] 雅克·菲兹-恩兹 著
尤以丁 译

美国管理协会·斯米克管理丛书

 上海人民出版社
SHANGHAI PEOPLES PUBLISHING HOUSE

人力资本的投资回报

The ROI
of Human

Capital:

**Measuring the
Economic Value of
Employee**

[美] 雅克·菲兹-恩兹 著

Performance

尤以丁 译



上海人民出版社

SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资本的投资回报/(美)菲兹-恩兹(Fitz-enz, J.)著;尤以丁译.
—上海:上海人民出版社,2003

(美国管理协会·斯米克管理丛书.第8辑/汪熙,李慈雄主编)

书名原文:The ROI of Human Capital

ISBN 7-208-04574-7

I. 人... II. ①菲...②尤... III. 人力资本-研究 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 014765 号

责 任 编 辑 曹培雷
封 面 装 帧 王晓阳
编辑、出版总策划 朱金元
版 式 设 计 储 平 杨德鸿

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 八 辑)

主编 汪 熙 [美]爱德华·赖利 李慈雄

人力资本的投资回报

[美]雅克·菲兹-恩兹 著

尤以丁 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 11 插页 4 字数 221,000

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-5,000

ISBN 7-208-04574-7/F·989

定价 22.00 元

人力资本的投资回报

本书是世界公认的人力资本测量基数和行为评估研究之父雅克·菲兹-恩兹的力作。在书中，作者独到地将管理技能和数量规律相结合，首次提出了人力资本评估的计算方式，弥补了以往人力资源评估不能量化的缺陷。运用这一突破性的方法，企业不仅可以量化雇员的劳动对企业利润的贡献，帮助每个员工变得更有效率，还可以计算人力资源重组、雇用临时员工、兼并或收购这些行为的未来成本，使企业增强深谋远虑的能力，在竞争中遥遥领先于对手。作者用此方法培训了全球5万名管理者，其中包括财富100强企业中的90家，广受好评。

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编 汪 熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄

 CIMIC

 **AMA** GMT 第8辑

美国管理协会·斯米克管理丛书



AMAGMT 第8辑

代理商销售

命名强力品牌

人力资本的投资回报

说服的艺术

革命性经验：天生领导人的108项技能

The ROI of Human Capital:
Measuring the Economic Value of
Employee Performance
by Jac Fitz-enz
Copyright© 2000 Jac Fitz-enz
Published by AMACOM, a division of
American Management Association,
New York.
All rights reserved

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。
未经授权,不得翻印、转载。

主编前言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称AMA。AMA是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有9个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近7万人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,经久不衰,影响极大。

我们和AMA曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上,AMA决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,社会主义市场经济在城乡崛起,广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国AMA的诚意合作

并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

爱德华·赖利

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学博士
斯米克集团总裁

2003年7月 上海

献给埃伦——

我的老师

我的灵感

前言

拾遗补阙

人在商业环境中的价值问题可谓老生常谈,对于其中的陈词滥调,管理学的经典著作或视而不见,或有心忽略,或弃置不用。而每当作者确实对人力贡献价值作出走马观花式的评点时,他们的见解要么缺乏依据,要么过于单纯。19世纪的资本理论宣称:财富受到有形资产,例如工厂和设备等投资的影响。这种理论坚持认为:既然企业的增值得益于固定设备的投资,那么工人有权获得薪水仅仅因为他们付出了劳动。这种思想点燃了诸如卡尔·马克思和塞缪尔·冈珀斯等人的灵感。从法约尔和巴纳德支持此类观点的早期著作,到德鲁克、彼得斯、汉迪之辈更富启蒙性的思想,都未能成功地详细阐释人的因素在利润等式中如何展示其相对值的。试图这样做的作者们,都千篇一律地在最后一刻放弃了软弱无力的辩解,无法说明为何没有详细例证自圆其说。惟一的例外是某些人力资源会计书籍,而这类书籍并没有被人们视为实用的管理宝典。

“人力资本”这一术语是经济学家西奥多·舒尔兹(Theodore Schultz)最早提出的。他对世界不发达国家的困境相当关注,并曾据理力争地指出:传统的经济学概念没有论及这一问题。他

主张不依靠土地、设施或能源提高贫困人口社会福利,而应当依靠知识。他将这一种经济特性称为“人力资本”。舒尔兹曾于1979年荣获诺贝尔奖。他曾论述说:

对人类所有的能力,要么将它视为与生俱来的,要么把它看作是后天习得的。每个人出生时都拥有一套特殊的遗传基因,它决定了这个人的先天能力。而后天习得的人类本性颇有价值,并可通过适当的投资得到增强。这种属性应被当作人力资本。

以商业术语的角度,我们可以将人力资本描述为下列因素的综合:

- 一种在工作中显示的特性:智力、精力、一种积极的积极态度、可靠性、承诺。
- 人的学习能力:天资、想象力、创造力,以及常常被称为“小聪明”(street smart)、悟性(或如何把问题搞定)之类的东西。
- 分享信息和知识的动机:团队精神和目标取向。

令人尴尬的是,惟一能使自身增值和通过自身进行增值的经济学元素,是最难以评估的,这就是人力因素——显然这是资源管理中最令人伤脑筋的东西。人类几乎无穷的可变性和不可预测性,使评价人力因素时的复杂程度,远远超过了一个按详细说明书操作生产出的机电部件。然而,人是惟一拥有与生俱来的力量去生产价值的因素,其他所有的可变量——现金和它的表兄弟信用、原料、厂房和设备,以及能源——除了潜质呆滞以外,无法提供任何东西。由于其自然属性,这些因素不增加任何

价值,它们也无法增加任何价值,直到一些人——且让我们把这些人假设为最低级别的劳工、最灵巧的职业专家,或是最高级的经理好了——使这些可变因素投入运转,调节其潜力为止。一个好消息是:对人力资本增加的价值进行衡量是有可能的。实际上,这种做法自20世纪90年代早期就已在十多个国家中开始实施。至于这一点为何只有相关的几位经理人知道,下文将谈及这个问题。

从经济学或哲学的眼光看,最至关紧要的不是有创新能力的人如何进入组织的问题,这只是某种更具原则性的东西的附带产品。最重要的问题是:获得满足的人是如何进行工作的。对于一位将毕生时间花费在盲目而艰苦的劳作中的人来说,无法用多少报酬使他(她)的精力得到恢复。其实,即便少许的经济上的安慰都无法消除那种经历的苦涩,奇怪的是,完成工作本身,正是对个人和企业的一种真正犒劳。总之,大量的证据表明,一个尽力使工作令人满意的组织,将培育和留住大部分多产的工人,并能享有最最忠诚的顾客。

达到完善目标的关键因素是知识。我们很清楚,应当如何表现优秀才能直接获得工作满意度,因此,在我们的成就中,惟一比数字更令人满足的东西,就是让我们的上级主管看到我们的劳动成果,并称赞一声“干得好”。

面对人才紧缺

在可以预见的未来,最发达国家中的组织机构将面临人才紧缺。在美国,人口数量不断下降,以至于它将由于人才贫乏而

难以维持强劲的经济增长。战后生育高峰期结束的1965年以来,美国的人口出生率大约下降了三分之一,导致劳动力人口持续减少。同时,全美经济以国内生产总值计算却比同一时期几乎翻了一番。显然,经济与劳动人口的增长曲线相互背离。尽管目前的强势经济肯定将出现一定程度的减速,但本土人才的供给情况不会在一夜之间得到逆转。从1996年到2006年,25岁至34岁的劳动者所占比例将缩小9个百分点,而35岁至44岁的劳动者所占比例将滑落3个百分点。

对于任何想查询这些数据的人来说,这种数据唾手可得。德鲁克谴责组织沉湎于搜集企业内部的数据,而这些数据处理只是白白地花钱。虽然结果已经公布,但管理层多半对人口和顾客发展趋势方面的数据置之不理。德鲁克宣称,制订规划和战略最重要的决定因素是:顾客用以购买一个产业的产品钱,在其收入份额中是增加还是减少。就人的因素来看,1990年有人曾撰文指出,在过去5年中,组织可能面临的最重大的问题是人才紧缺。经济和人口方面的数据对管理层是有用的,但是却被忽略了。假如我们希望经济持续进步,就要以实际行动去弥补在所有层次中不断减少的合格劳动者的数量。

要达到这一目标可以通过几种不同的途径——其中有些手段会比另一些可能更有效。对此的第一反应就是引进数百万移民去充实工作岗位。但这是不可能发生的。国会正面临工会等各种各样的组织要求控制移民的压力。移民会提供帮助,但是他们只是解决方案中的很小一部分。即便过去国门敞开时也未尽如人意,1980年至1990年间的数据显示:年龄在25岁以上的新移民中,有41%不具备大学同等学历;与之相比,在同一年龄

组,本土出生的美国人当中,这个比例只有 23%。移民不会在短期内填补知识经济的人才紧缺。

将工作外包到其他国家是应对人才紧缺问题的一种方法,眼下正越来越流行。在过去 30 年中,制造业已成功地实施了这一举措。然而,要远隔千山万水,去管理那些从事定性研究和创造性设计方案的专业工作人员,则更为复杂,并非如此轻而易举。

另一类过于单纯的答案则反映出对人的陈腐观念。一些经理深信不疑的是:普通工人从整体上讲,并不比学会用啄杆来获得食物的斯金纳鸽子聪明多少。那些经理认为,提供切切实实的激励措施,这一激励就是人类世界的鸟食,这就是答案。然而,激励的味道究竟如何是无关紧要的,一只不知道该啄哪一根鸟杆的鸽子不会得到食物。这就等于说,如果我们手中的人没有天生的才能,没有经过培训,或者没有工作经验,工作时没有正确的工具和信息,我们就得不到所需要的结果。我们所得到的只能是失败的鸽子。为了在 21 世纪的市场中保持一个有竞争力的地位,管理人员将不得不寻找对策,增强对人力信息调节的力量。有效和可靠的绩效数据的可行性,正是我们要讨论的核心。

对于人才紧缺问题,最划算的长效解决方案在于:帮助每一个人,使他们变得更有生产效率。这就要求管理层去完成一项任务,即考虑如何投资于人的生产潜力。在工业时代,主要的生产工具是原材料。在后工业时代,生产工具则是信息,这种信息逐步有序地告诉我们转换恰当的原材料和服务的方式和时间。电子科技正在开始被用于生成有效数据,并使之快速转移。当



人类懂得需要哪些数据,以及所需数据的时间、地点、方式、主体时,生产力的循环圈便开始合拢;当人们明白了数据意味着什么时,循环圈便得以完成,生产力也得以增强。进行数据分析和数据转译方面的训练,将数据转换成信息,并逐渐向智力过渡——这就是解决人才紧缺惟一可行的途径。舒尔兹是对的,几十年前他就做对了。

本书结构

本书说明了数据,特别是人力资本活动方面所反映出的数据是如何变成情报,并逐渐成为智力因素的。它描绘了其中的可变量、组合、背景以及实例,并在企业集团、企业单位以及人力资源部门等各个层面上提供相互沟通的明确例证。

第一章,是衡量人力资本投资回报(Return On Investment)的第一步,它分析了将智力与人力资本融为一体的问题。我将重点放在这里,原因是要想衡量人力资本的投资回报,就必须弄清楚它与智力资本中的其他因素是如何相互影响的。本章追踪研究了智力资本的四个要素以及附加值之间的关联,随后概述了这些要素应当如何紧密合作,使企业效率达到最优化。

第二章从一个与众不同的视角出发,开始了寻找人力资本投资回报的过程。首先,本章提醒我们,不应当从改善程序入手,而应当沿着企业的阶梯开展行动。一切都必须以企业的目标为转移。这就为实际操作流程和员工管理提供了背景。本章的论述重点放在量化的衡量标准上,同时也将论及直观感性的衡量标准,这种标准还被并入记分卡模型。关于在企业层面上

设计客观、感性的人力资本衡量参数,也将提供例证说明之。通过环环相扣的衡量标准所展示的变化的量或度,即为变量的五个基本指标的函数。这五项指标是:成本、时间、容量、错误以及人的反应。

第三章为企业与人力资本管理水平两者之间构筑了一座桥梁,这是过程进行的舞台,是职能绩效的核心。本章论述了如何在过程中找到价值,以及如何机智地截取人性的方方面面。反映服务、质量和生产效率这些功能的衡量标准,将在变量的五项指标旁予以演示。这些衡量标准上接企业,下连人力资本。对于一些绩效参数的变量之间的相互影响,将举例说明之。

第四章讨论的是让所有企业走向成功的驱动器:人。本章阐释了人力资本管理中的五大基本活动:规划、获得、维护、开发和挽留人力资产。在这五项人力资本管理活动以及变量的五个参数的基础之上,将建立一个原型。从这个原型出发,所有的服务、质量或生产效率的变化,实际上均可被确认、衡量和评估。这里将引入记分卡格式,以作为监控人力资本的综合例证。

第五章将企业、流程或职能、人这三个层面,综合融入一个从终端到终端的人力资本估价报告系统中。该系统显示了驱动器之间的关联,以及一个层面对另一个层面的影响。对未来的广泛考察,是以一系列重大指标为开端的。本章对整合后的报告模型进行了全面评述。

第六章上升一级:讨论趋势和预测问题。在一个像如今一样变化多端的市场,成功可不是“事后诸葛亮”的作用。对于地平线上可能会出现什么,我们必须提高预见能力。本章讨论的是人口数据的来源和用途,并在第五章的基础上建立预测未来